

---

## Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire

*Professional uses of CIT: regulations still to build*

Feirouz Boudokhane-Lima et Cindy Felio

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5105>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5105

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2015

Pagination : 139-150

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Feirouz Boudokhane-Lima et Cindy Felio, « Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire », *Communication et organisation* [En ligne], 48 | 2015, mis en ligne le 01 décembre 2018, consulté le 02 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5105> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.5105

---

© Presses universitaires de Bordeaux

## Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire

Feirouz Boudokhane-Lima<sup>1</sup> et Cindy Felio<sup>2</sup>

Le contexte professionnel actuel est marqué par un équipement important en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et la réalisation de plusieurs tâches passe désormais par la médiation de ces dispositifs. Aujourd'hui au centre des processus d'information, de communication, de gestion et de pilotage, ces technologies sont des opérateurs de transformations radicales. Elles ont une influence considérable sur les activités des salariés, sur les modalités et les rythmes de travail. La reconfiguration des pratiques professionnelles par les TIC a fait l'objet de plusieurs travaux. En témoigne une étude commanditée par la Direction générale du travail (DGT) et le Centre d'analyse stratégique (CAS) qui met en évidence cinq risques majeurs liés aux usages des TIC. Ces derniers s'articulent autour d'une intensification du travail, d'un contrôle renforcé de l'activité, d'une dégradation des relations interpersonnelles, de la porosité des sphères de vie (travail hors travail) ; et d'une surcharge informationnelle (Tristan Klein et Daniel Ratier, 2012). Les usages professionnels des TIC suscitent des attentes sociales fortes. En effet, face à ces problématiques, les partenaires sociaux se mobilisent et s'emparent de la question revendiquant un droit à la déconnexion.

Après avoir présenté les caractéristiques du travail reconfiguré par le numérique, cet article propose d'analyser la question de la régulation de ces usages à partir de différentes perspectives. La première est organisationnelle et porte sa focale sur les actions envisagées par les services des ressources humaines. La deuxième relate les pratiques d'intervenants extérieurs à

1 Feirouz Boudokhane-Lima est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'École Supérieure du Professorat et de l'Éducation de l'Université de Franche-Comté. Elle est membre du laboratoire de recherche C3S (Culture, Sport, Santé, Société). Ses activités de recherche prennent place dans le cadre de la problématique des usages, mésusages et non-usages des TIC ; fairouz.lima@univ-fcomte.fr

2 Initialement Psychologue du Travail, Cindy Felio s'est investie dans une recherche doctorale en Sciences de l'Information et de la Communication au sein du laboratoire MICA (EA 4426), Université Bordeaux Montaigne. En conjuguant deux disciplines (SIC et Psychologie du Travail), son travail de thèse rend compte des pratiques communicationnelles des cadres équipés de TIC. Ses activités de recherche scientifiques se rapportent au champ des usages des TIC et de l'analyse des temporalités contemporaines ; cindy.felio@u-bordeaux-montaigne.fr

l'organisation. La dernière est individuelle et met en exergue les stratégies développées par les travailleurs pour orienter leurs pratiques en fonction de leurs besoins.

Les analyses et perspectives présentées reposent à la fois sur un tour d'horizon des mesures mises en œuvre par certaines organisations, et sur le jumelage de deux études qualitatives réalisées dans le cadre du programme de recherche DEVOTIC (« DÉconnexion VOLontaire aux Technologies de l'Information et de la Communication ») : la première porte sur un échantillon de soixante-deux cadres ; et la seconde auprès de dix-neuf directeurs des ressources humaines du secteur privé et public aquitain. La mutualisation des données constitue un terrain fécond pour mieux appréhender la complexité de la régulation des usages professionnels des TIC.

### Les problématiques liées aux usages des TIC dans les organisations

Les TIC permettent une instantanéité, une facilité d'accès et une rapidité dans l'exécution de plusieurs tâches professionnelles. Mais ces outils véhiculent aussi des infopollutions (information non désirées, infobésité, etc.) ; et ils sont le vecteur de transition de sursollicitation, d'urgence et de stress. Toute technique est ambivalente comme un *pharmakon*, à la fois remède et poison ; elle peut être aussi bien néfaste que bénéfique (Stiegler 2014).

La majorité des informations professionnelles, désormais disponibles sous forme numérique, sont échangées par le biais du courrier électronique. Le mail est devenu un outil incontournable qui répond aux besoins opérationnels des organisations. Son abondance est accusée par ailleurs d'être une cause de souffrance au travail : surcharge informationnelle, stress dû à un sentiment d'urgence et à une exigence de réactivité quasi-immédiate... Ce sont notamment les dérives dans les usages du courriel qui sont pointées du doigt dans les différentes études analysant les impacts des TIC sur le travail. Les mésusages sont notamment liés : au recours systématique aux mails pour tout type d'échange ; à l'utilisation inappropriée des options « répondre à tous » et « mise en copie » ; et au détournement fonctionnel de ce média. Le moindre mail exige une réponse immédiate, sitôt envoyé il est censé avoir été lu et traité instantanément. Cette forme de « dérive catachrétique » (Felio 2013), qui consiste à détourner le mail en dispositif synchrone, intensifie le rythme de flux, et par conséquent, celui du travail.

Les usages professionnels des TIC dépassent désormais les murs de l'entreprise. L'intrusion du domaine professionnel dans la sphère privée est accentuée par les technologies numériques. La virtualisation des données, leur miniaturisation et leur facilité d'accès permettent de rendre le bureau mobile. Le nomadisme technique donne naissance à une nouvelle forme de présence au travail : la « mobiquité ». Ce néologisme entre « mobilité » et « ubiquité », inventé par Xavier Dalloz, illustre la possibilité pour le salarié d'accéder à tout ou partie du système d'information de l'entreprise n'importe quand, n'importe

où et avec n'importe quel outil connecté (Bobillier-Chaumon 2011). Plusieurs catégories de salariés sont aujourd'hui équipées en TIC mobiles par leur employeur. Mais dans la mesure où il est devenu possible désormais, grâce au *cloud*, d'accéder à distance à son poste de travail, l'utilisation des équipements personnels à des fins professionnelles devient aussi courante. L'opportunité d'être connecté peut basculer dans l'exigence, voire dans l'injonction de rester en contact avec le travail. Les TIC permettent de renforcer chez certains salariés des attitudes dépendantes à l'égard de la sphère professionnelle, qualifiées de *workaholism*. Elles peuvent instaurer de nouvelles formes de sollicitation et favoriser les possibilités de travailler hors du lieu et du temps de travail formels (le week-end, le soir, pendant les congés). Si ces questions se rapportaient initialement aux cadres, de par leur statut, elles concernent désormais la plupart des salariés.

Les outils numériques peuvent devenir des « laisses électroniques » (Ray 2009). Ces dernières ont une incidence considérable sur le droit du travail et mettent en cause selon le spécialiste en Droit du travail (*Ibid.*) l'un des premiers droits fondamentaux du salarié, à savoir : le respect de son intégrité et de sa santé physique, mais aussi mentale. Les conditions de travail et les relations entre l'employeur et l'employé sont régies par des règles et des normes juridiques. Or, les TIC conduisent à une reconfiguration des pratiques professionnelles. Pour faire face aux risques engendrés par certains usages, la mise en place de régulations s'impose. Il s'avère urgent d'élucider la pratique toxique du « pharmakon », car faute de mesures thérapeutiques – qui consistent en éducations, disciplines, etc. – il peut engendrer plus de maux que de bienfaits (Stiegler, *op. cit.*).

### Exemples de mesures organisationnelles

Des mesures visant à remédier aux effets négatifs de l'usage intensif des TIC, en termes d'efficience et de santé au travail, émergent à l'initiative de certaines organisations. Plusieurs expériences de régulation organisationnelle ont été mises en œuvre en France et à l'étranger. Des plaintes du débordement du travail sur la vie privée chez les salariés de Volkswagen ont amené, à titre d'exemple, le concessionnaire automobile à désactiver la fonction « *mail* » des BlackBerry de ses employés en dehors des heures de travail. « Nous voulions adopter une approche préventive pour lutter contre le problème », a déclaré Gunnar Killian, le porte-parole du comité d'entreprise de Volkswagen.

La perspective innovante, dans laquelle devrait s'inscrire l'entreprise, nécessite le développement d'alternatives à des technologies qui deviennent contre-productives, à l'instar des plaintes dont fait particulièrement l'objet la messagerie électronique. Ainsi, en 2014 par exemple, Thierry Breton, Directeur Général d'Atos Origin France, a éradiqué totalement cet outil. Pour mettre fin aux mésusages, sources d'inefficacité dans la pratique quotidienne du mail,

le dirigeant d'Atos mise sur les plateformes collaboratives, comme systèmes substitutifs.

Des journées sans *mail* sont organisées par plusieurs entreprises (Intel, Nestlé, Sodex, Orange, Canon, ou encore Deloitte & Touche, etc.). Pour le groupe Canon France, où 30 000 courriels sont échangés quotidiennement, l'organisation de ce type de « journée » vise à inciter les équipes à privilégier les communications en face-à-face et par téléphone (N'Kaoua 2011).

L'opération « *No email Friday* », consistant à ne pas utiliser le courrier électronique le vendredi, a été mise en œuvre pour la première fois en 2007 par la société Intel aux États-Unis. L'objectif de l'opération consistait à privilégier le contact direct et réduire le nombre de messages électroniques. En France, les vendredis sans e-mails suscitent l'intérêt de nombreuses organisations. Cette démarche porte néanmoins des limites et montre la complexité de la question de la régulation de l'usage des TIC. Une enquête réalisée auprès des salariés d'Intel a montré que seulement 29 % reconnaissent l'efficacité de cette mesure (Spira et Burke 2009). La majorité des enquêtés souligne le risque du dédoublement du volume des messages à traiter le lundi et donc d'une surcharge de travail. Force est de constater que les mesures d'interdiction ne produisent pas toujours les résultats escomptés.

L'instauration de prescriptions est une autre démarche organisationnelle adoptée par certaines entreprises, qui optent ainsi pour des chartes de « bon usage ». Le groupe 3M France publie, par exemple, en 2011, la « Charte des Relations de Travail ». Le document consiste en des recommandations, dont certaines abordent directement la question de l'usage des TIC : « Savoir dire « Non » pour conserver des horaires de travail raisonnables ; ne pas succomber aux facilités des nouvelles technologies de l'information et de la communication et savoir se déconnecter ; les sollicitations le weekend, le soir et durant les congés doivent relever de l'exceptionnel » (Plesse 2011 : 1). Salariés et syndicats ont dénoncé cette mesure, qualifiée de « *catéchisme de la direction* ». Même si la charte met en garde contre les dérives de l'usage intensif des TIC, elle tombe dans l'écueil de la déresponsabilisation de la direction de l'entreprise face à ces mêmes problématiques ; elle engage ainsi les travailleurs dans leur subjectivité et individualise les pratiques. D'ailleurs, le document amorce son contenu par : « Je déclare avoir été informé que 3M attend de moi d'être le premier responsable/garant du bon équilibre entre ma vie au travail et ma vie privée ».

## Le point de vue des DRH

L'enquête que nous avons menée auprès d'une population de DRH, met en exergue les problématiques liées à la messagerie électronique, soulignées précédemment. Les solutions techniques de filtrage et de gestion du mail, ne semblent pas efficaces face à l'afflux. Ce sont les pratiques associées à cet outil qui doivent être reconsidérées. Plusieurs DRH semblent ainsi favorables

à des actions affectant directement le processus d'appropriation. Parmi les procédés de régulation proposés, on identifie les suivants : la formalisation de codes d'utilisation (règles de conduite) ; les actions de sensibilisation et de recommandation permettant une optimisation des pratiques : « On a mis en place une sorte de dix commandements : Ne pas faire de mails à outrance ; faire des mails vraiment lorsque c'est nécessaire ; favoriser le téléphone ; cibler exactement les destinataires ; ne pas mettre en copie "la terre entière" pour éviter toute cette pléthore de mails » (Secteur assurance).

La connexion au travail, via les TIC, hors du lieu et du temps de travail formels, est une réalité au sein des organisations de notre étude. Cette réalité dépend par ailleurs du statut du salarié et de ses responsabilités au sein de l'entreprise. Si la régulation des usages du mail, perçue désormais comme un outil « *contre-productif* » et nuisible au travail, paraît primordiale, il n'en est pas de même pour les usages professionnels des TIC en dehors des heures imparties. La régulation de ces pratiques représente une question particulièrement complexe pour les acteurs des ressources humaines.

Pour faire face à l'hyperconnexion, des conduites à adopter dans les usages sont envisagées par certaines entreprises visitées. Les propos suivants en témoignent : « On est en train de réfléchir à la mise en place d'un système qui, quand ils se connectent en dehors des heures de travail, donc le soir ou le week-end, ils auront une fenêtre qui s'ouvre automatiquement leur signalant « attention vous êtes en train de vous connecter en dehors du temps de travail ! » (Secteur aéronautique électronique). Aussi, plusieurs DRH défendent l'idée d'une éducation aux usages. Celle-ci pourrait faire l'objet d'une sorte de convention. Autrement dit, un système de règles collectives qui informe l'utilisateur sur le comportement « correct » ou « normal » à adopter (Bia, Isaac 2005).

Par ailleurs, nos interlocuteurs ne semblent pas favorables à des mesures interdisant l'accès au réseau pendant un créneau horaire (le soir ou le week-end par exemple). Ils affirment ne pas être partisans d'une normalisation stricte des pratiques : « Je n'aime pas le mot « régler » (...). Je préfère plutôt le terme de « règle commune » discutée en amont où chacun adhère, « règle de bonne conduite », plutôt qu'un règlement pur et dur » (Secteur bancaire). Des études empiriques ont montré que, dans le monde de l'entreprise, les usagers des TIC préfèrent une clarification du champ des possibles quant à l'utilisation de ces outils (Bia, Kalika 2004). Les lignes directrices et les règles négociées sont privilégiées par rapport aux normes formelles imposées par la direction (*Ibid.*). La régulation ne doit pas être une contrainte, « il faudrait éduquer les gens et leur laisser le choix », nous dit l'un des DRH.

Les directeurs rencontrés insistent par ailleurs sur le rôle et la responsabilité majeurs du salarié. Ce dernier doit être capable de gérer ses usages. L'autodiscipline et l'autorégulation seraient la solution la plus efficace : « C'est à chacun aussi de se réguler, de dire à un instant T, je me coupe du

monde professionnel » (Établissement service public) ; « *Il y a quand même un moyen très simple de ne pas être connecté, c'est d'éteindre son portable* » (Ingénierie informatique). Ce genre de discours déresponsabilise l'entreprise et place le salarié dans une situation d'isolement par rapport à la gestion de ses pratiques.

Les mesures injonctives risquent de mettre en péril la liberté du salarié, soulignent plusieurs sujets rencontrés. Il semblerait en effet que chacun est désormais libre de travailler où il veut et quand il veut, à partir du moment où il est connecté. « Lorsqu'on transporte son bureau avec soi, on devient libre de travailler vingt-quatre heures sur vingt-quatre heures ! » (De Gaulejac, 2006, 196). Plusieurs DRH nous ont exprimé également leur inquiétude relative à la dimension contraignante de la régulation formelle vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de certains salariés ayant des responsabilités au sein de l'entreprise. Les considérations gestionnaires semblent l'emporter sur les considérations humaines (De Gaulejac 2005). Ce qui compte avant tout c'est la rentabilité et la performance. Nous soulignons enfin un certain décalage entre des dérives qui s'intensifient en même temps qu'elles se banalisent et des attitudes contrastées chez les DRH.

Ne sachant pas quelle posture adopter face aux aléas des usages des TIC, certaines directions d'entreprise sollicitent les services d'intervenants extérieurs à l'organisation.

### **Le recours à la médiation externe**

Certains professionnels (experts en santé en travail / psychologues de travail, consultants en management) proposent des méthodes valides et reconnues par les communautés scientifiques : l'analyse de pratiques, la Technique des Incidents Critiques (Flanagan 1954) ou encore les groupes de codéveloppement professionnel (Payette, Champagne 1997) en constituent des exemples. La mise en œuvre de ces démarches vise à objectiver non seulement les problématiques auxquelles se confrontent les travailleurs dans leur quotidien, mais aussi les ressources qu'ils mobilisent pour y faire face. Transposés à l'objet des TIC au travail, les individus sont amenés à verbaliser leur vécu de travailleurs connectés, leurs stratégies pour pallier les effets indésirables, et à mutualiser leurs expériences d'échec et de réussite au service du collectif. Ce type de dispositif présente l'avantage d'améliorer les pratiques professionnelles. En tant que véritable processus communicationnel, il joue notamment un rôle de médiation sociale des usages professionnels des TIC, mesure particulièrement attendue par les cadres d'entreprise (Felio 2013). Soulignons que les travaux de Nathalie Lafranchise et Maxime Paquet (2015), chercheurs de l'Université de Québec à Montréal, présentent des ouvertures prometteuses sur le champ de la médiation des pratiques professionnelles des TIC, particulièrement en termes de solidarité, de coopération et d'élaboration collective de stratégies.



D'autres dispositifs, qui s'assimilent plutôt à des outils marketing, proposent des séjours de désintoxication du digital (Gless 2013). Le sevrage du net (et de la connexion en général) est encensé par le secteur des loisirs qui met à l'honneur l'expérience du dépaysement et de la ressource personnelle que la déconnexion absolue des technologies semble provoquer. Au cours de ce type de séjour dédié au bien-être et à la relaxation, les individus pratiquent généralement des activités de plein air (randonnées) ainsi que des activités d'ordre spirituel (yoga, méditation pleine conscience, etc.). L'on retrouve d'ailleurs des « packs digital detox » au détour du rayon des coffrets cadeaux *Smartbox*. Certains professionnels du tourisme proposent aujourd'hui des stages de déconnexion choisie : châteaux viticoles, maisons d'hôtes, etc.

L'association bordelaise « Detox Digitale » a récemment organisé une journée de formation pour les salariés de Cap Sciences<sup>3</sup>. L'objectif consistait à accompagner une prise de conscience de l'ampleur de la connexion et de l'envahissement de la pollution numérique dans leur quotidien. Une praticienne de la méditation transcendantale codirigeait la séance et invitait les participants, par le biais de trances légères, à redécouvrir l'épaisseur du temps dans un « *no TIC land* » symbolique (chaque salarié s'étant séparé de son téléphone portable à l'entrée de la formation). La démarche, aussi séduisante soit-elle *a priori* (notamment en termes de lâcher prise et de ressource psychique sur le lieu de travail), tombe dans un double écueil : celui du déterminisme technique (les technologies sont directement remises en cause) et celui de la responsabilisation individuelle (les salariés sont responsables de leurs pratiques numériques). Dans cette perspective non contextualisée, l'organisation du travail, socle des communications instrumentées, n'est pas questionnée. Le marché du technostress attire nombre d'intervenants, plus ou moins sérieux. Le coaching et autres séminaires de développement personnel s'emparent de la question de l'hyperconnexion pour séduire les organisations en quête de réponses aux problématiques que les représentants des ressources humaines ne parviennent pas à fournir. Ce qui est regrettable, par ailleurs, c'est qu'aucun retour sur ces diverses expériences n'est officiellement connu : l'évaluation de l'efficacité des dispositifs est donc alambiquée.

Du côté individuel, les salariés développent-ils des stratégies pour dépasser les contraintes du numérique ?

### Les stratégies mobilisées individuellement

De nombreux travaux, portant sur les comportements et les attitudes d'individus équipés de TIC mobiles s'accordent sur le fait que les usages demeurent pensés et réfléchis, malgré l'injonction de connexion qui pèse sur leurs épaules. La source de cette injonction se puise dans le social, le milieu organisationnel, mais aussi dans le *design* même des dispositifs. Qu'il s'agisse

<sup>3</sup> Expérience évoquée dans le dossier « Les hyperconnectés n'arrivent plus à décrocher », publié dans le journal Sud-Ouest par Laurie Bosdecher, le 7 septembre 2014.



des cadres d'entreprise (Carayol et *al.* 2014 ; Felio 2013) ou des enseignants-chercheurs (Rouch et *al.* 2013), des individus tous venants ou des adolescents (Menrath et *al.* 2013), l'analyse du vécu de ces individus hyperconnectés met en évidence le développement de stratégies pour contourner les effets non désirés des TIC. Plus qu'une véritable déconnexion, les personnes cherchent à mieux maîtriser leur connexion et les sollicitations numériques dont ils font l'objet. Les régulations individuelles, consensuelles parmi les différents échantillons, relèvent du filtrage et de la préservation.

L'exemple de notre étude de terrain auprès d'un échantillon de soixante-deux cadres montre que les comportements de filtrage prennent plusieurs formes : épurer son courrier électronique, désactiver les fonctions *push*, opter pour le mode « silencieux » du téléphone portable, retourner son *Smartphone* sur la table, utiliser stratégiquement son répondeur téléphonique pour rétablir du différé dans les communications, filtrer les appels par présentation du numéro, etc. Ce type de régulation permet d'établir des priorités, de conserver la mainmise sur son propre emploi du temps, autrement dit de ne pas se laisser déposséder de ses propres temporalités.

Les conduites relevant de la préservation consistent à faire correspondre ses usages des TIC avec la structuration des sphères de vie. La maîtrise de la connexion présente l'opportunité de mieux respecter le découpage des temporalités, privée et professionnelle. Au sein du domicile familial, ces stratégies prennent la forme d'une déconnexion partielle voire totale avec le travail pour accorder du temps de qualité à ses proches (moment du repas, temps de loisirs et de partage en famille). « [Pendant les] heures de repas : je ne réponds pas. (...) je vais laisser mettre le message, et peut-être (après le repas) vers 21h je vais écouter tous les messages, je vais traiter ce qui est urgent et pas urgent », nous expliquait Catherine, cadre dirigeante dans le secteur industriel.

Sur le lieu de travail, ces régulations individuelles visent à investir ses activités nécessitant du calme et de la réflexion en s'isolant, que ce soit virtuellement (en validant le mode « absent » ou « occupé » du logiciel de communication instantanée par exemple) ou physiquement (en fermant la porte de son bureau personnel, ou encore en occupant seul une salle de réunion qui n'est pas équipée de téléphone). « Après, le tout c'est de savoir le laisser à sa place, de s'en séparer de temps en temps aussi » (Cyril, cadre dirigeant dans le secteur de la domotique).

Certains individus, en quête de ressource personnelle et de dépaysement, peuvent choisir de s'octroyer des congés de totale déconnexion. Ces séjours, où chacun « débranche » de manière absolue et volontaire, s'apparentent aux cures de bien-être qui existent depuis longtemps. André, cadre dirigeant dans le secteur des SSII, entretient d'ailleurs cette habitude qu'il pratiquait bien avant l'avènement massif des TIC : « Ça fait du bien de ne pas être connecté ! Mais je ne suis connecté avec rien du tout, je veux dire que je ne sais pas ce

qu'il se passe dans le monde pendant une semaine, mais du tout quoi ! (...) Je le faisais avant d'avoir des technologies ».

Ainsi, les usagers des TIC mobiles, considérés dans leur rapport individuel à ces dispositifs, mettent en œuvre des stratégies pour orienter leurs pratiques en fonction de leurs besoins, qu'ils soient professionnels ou privés. Ces technologies, fortement subjectivantes, convoquent des formes de réflexivité. Par conséquent, les individus hyperconnectés ne seraient ni dupes ni démunis face aux conséquences délétères des usages professionnels des TIC. Les stratégies mises en œuvre par les individus se donnent à voir, avant tout, comme des constructions intérieures, résultantes de tâtonnements et de compromis issus de leur histoire vécue. L'expérience d'événements en lien avec les TIC (positifs aussi bien que négatifs) contribue à penser et à revoir ses usages pour mieux les faire converger vers ses propres besoins. Cette autodiscipline consiste non seulement à prendre du recul sur ses pratiques au quotidien, mais également à les ajuster s'il y a lieu. Le but de cette attitude de vigilance est le maintien d'un certain équilibre de vie. Joëlle Menrath, invitée lors d'une conférence-débat sur la question (2014), assimilait cette tendance à l'autodiscipline vis-à-vis du numérique au concept de *self-binding* : de la même manière qu'Ulysse, anticipant son impuissance de volonté face aux chants des sirènes, s'attache au mât de son navire, les individus s'imposeraient des formes de restrictions quotidiennes pour se prémunir des tentations numériques et autres disruptions.

## Conclusion

Nonobstant l'attitude réflexive et réactive des individus face aux problématiques posées par le numérique au travail, il semble déraisonnable de faire peser la dimension de régulation des usages professionnels sur les salariés. Des mesures organisationnelles et collectives, accompagnant l'objectivation des risques relayés par les usages des TIC, sont appelées à être construites, et ce, sans attendre la dégradation de la santé physique et psychique des individus qui contribuent, au quotidien, à la réussite de l'organisation par leurs ajustements solitaires. L'articulation entre les niveaux, individuel et organisationnel, nous semble primordiale afin d'identifier des solutions de régulation pertinentes.

Par ailleurs, une étude qualitative menée auprès d'informateurs-clés (partenaires sociaux, médecins et psychologues du travail) sur la question de la prise en charge de l'hyperconnexion au travail (Felio 2015) met en évidence l'absence de grille de lecture des usages professionnels des TIC et des problématiques sous-jacentes. Cette carence complique la tâche d'alerte des experts en santé au travail puisque le lien entre les usages du numérique et les risques psychosociaux n'est pas reconnu dans sa complexité au sein du dernier rapport du Collège d'Expertise sur les risques psychosociaux (Gollac, Bodier 2011). Certaines études récentes offrent l'opportunité de mieux cerner la mutation

du travail, des nouvelles modalités de risques et de ressources à l'ère du tout numérique (Felio, 2013 ; Carayol et al., *op. cit.* ; Bobillier Chaumon *et al.* 2011). Par ailleurs, l'équipe du laboratoire GREPSYT de l'Université de Lyon 2 a très récemment publié, à la demande du partenaire social Eurocadres, un guide de réflexion intitulé « Pour un usage raisonné des TIC » pour sensibiliser les Directions d'entreprise et les intervenants en santé au travail. Même si des balbutiements persistent en matière de régulation des usages professionnels, les recherches des universitaires apportent peu à peu des réponses ayant une portée pragmatique au sein des organisations.



## BIBLIOGRAPHIE

BIAM., ISAACH., La régulation des TIC : proposition d'un modèle conventionnaliste, Gouvernance des technologies de l'information et stratégies des systèmes d'information pour le succès économique. in *10<sup>e</sup> Congrès de l'AIM*, Toulouse 22-23 septembre 2005, p. 1-19 [en ligne]. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00157416> (Consulté le 09/06/15).

BIA M., KALIKA M., Les chartes d'utilisation des TIC : facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en France. in *European & Mediterranean Conference on Information Systems*, Tunis 25-27 juillet 2004, p. 1-15 [en ligne]. Disponible sur : [http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2533/kalika\\_bia\\_ecmis.pdf?sequence=2](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2533/kalika_bia_ecmis.pdf?sequence=2) (Consulté le 09/06/14).

BOBILLIER-CHAUMON M.-É., CUVILLIER B., SARNIN P., BODY-BEKKADJA S., Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres. Eurocadres et Lyon, GREPSYT [en ligne], 2015. Disponible sur : [http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/guide\\_tic\\_fr4.pdf](http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/guide_tic_fr4.pdf) (Consulté le 05/06/15).

BOBILLIER-CHAUMON M.-É., L'impact des technologies de communication sur les cadres. Rapport de recherche GREPS / APEC [en ligne], 2011. Disponible sur : [http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/IMG/pdf/Rapport\\_GREPS\\_012012-V-Finale.pdf](http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/IMG/pdf/Rapport_GREPS_012012-V-Finale.pdf) (Consulté le 01/09/13).

BOSDECHER L., Les hyperconnectés n'arrivent plus à décrocher. Dossier Sud-Ouest [en ligne], 7 septembre 2014. Disponible sur : <http://www.sudouest.fr/2014/09/07/-1663559-4583.php#> (consulté le 5/06/15).

CARAYOL V., SOUBIALE N., FELIO C., BOUDOKHANE-LIMA F., Usage intensif des TIC et risques psychosociaux chez des cadres, in PARRINI-ALEMANNO S. Coord. *Communications organisationnelles, management et numérique*, Paris, Harmattan, Collection Communication et Civilisation, 2014, p. 339-350.

Charte des Relations de Travail. 3M. Disponible sur : <http://www.miroirsocial.com/uploads/documents/CharteRelations.pdf> (consulté le 5/06/15)

DIAZ I., CHIABURU, D. S., ZIMMERMAN, R. D., Communication technology: Pros and cons of constant connection to work », in *Journal of Vocational Behavior*, 2012 vol. 80, n° 2, p. 500-508.

FELIO C., L'enjeu psychosocial de l'usage des TIC : témoignages d'intervenants en santé au travail, in LAGABRIELLE C., LABERON S., Coord, *Santé au travail et risques psychosociaux : tous préventeurs ?* Paris : 2014, Harmattan, p. 193-206.

FELIO C., 2013, *Pratiques communicationnelles des cadres. Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'information et de la communication, V. Carayol (dir.), Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 486 p.

FELIO C., CARAYOL V., Apports de la technique des incidents critiques : l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres, in *XVIII<sup>e</sup> Congrès de la SFSIC*, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2012, Rennes.

FELIO C., CARAYOL V., Le numérique, espace d'inclusion ou d'exclusion dans le travail ? In *Les laboratoires du lien social – L'expérience Aquitaine de la solidarité*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2014, p. 135-140.

FLANAGAN J. C., The Critical Incident Technique, in *Psychological Bulletin*, 1954, vol. 51, n° 4, p. 327-359.

GAULEJAC V. De, L'idéologie managériale comme perversion sociale, in AÏN J. Coord, *Perversions : aux frontières du trauma*. Ramonville Sainte Agne, Éres : 2006, p. 189-206.

GAULEJAC V. De, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : 2005, Ed. du Seuil.

GLESS É. Digital Detox : la déconnexion, un marché porteur. L'entreprise, L'express [en ligne], 8 juillet 2013. Disponible sur : [http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-et-vente/digital-detox-la-deconnexion-un-marche-porteur\\_41515.html](http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-et-vente/digital-detox-la-deconnexion-un-marche-porteur_41515.html) (Consulté le 05/06/15).

GOLLAC M., BODIER M., Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport SRPST [en ligne], 2011. Disponible sur : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf) (Consulté le 05/05/2015).

KALIKA M. et al. (2006), *Management et TIC*, Paris, Éd. Liaisons.

KLEIN T., RATIER D., Coord. L'impact des TIC sur les conditions de travail, Paris, Centre d'analyse stratégique, Direction générale du travail, 2012.

LAFRANCHISE N., PAQUET M., Limites communicationnelles de l'usage des TNIC : les groupes de codéveloppement professionnel à la rescousse, in Felio C., Lerouge L. Coord. *Les cadres face aux tic. Enjeux et risques psychosociaux au travail*. Paris : sous presse, L'Harmattan.

MENRATH J., Vie intérieure des individus au travail. Conférence-Débat de l'Observatoire Régional des Risques Psychosociaux en Aquitaine, Pôle Juridique et Judiciaire, Université de Bordeaux, 18 mars 2014.

MENRATH J., AÏM O., ALLARD L., VERGOPOULOS H., Vie intérieure et vie relationnelle des individus connectés. Une enquête ethnographique [en ligne], 2013.

Disponible sur : <http://big.assets.huffingtonpost.com/etudevieinterieurepowerpoint.ppt> (Consulté le 02/09/13).

PAYETTE A., CHAMPAGNE C., *Le groupe de codéveloppement professionnel* Montréal : PUQ, 1997.

N'KAOUA L., L'entreprise peut-elle se passer des e-mails ? *Les échos*, 12 avril 2011, p. 11.

PLESSE G., « 3M lance la charte de zen attitude au travail », *Le Parisien*, 17 janvier 2011, p. 1-2.

RAY J.-E. Les Libertés dans L'entreprise. *Pouvoirs, Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, 2009, n° 130, p. 127-142.

ROUCH J.-P., AÏT-ALI N., Le « je suis débordé » de l'enseignant-chercheur. Petite mécanique des pressions et ajustements temporels. *Temporalités*, 2013, p. 1-26.

SPIRA J., BURKE C., *Intel's War on Information Overload: A Case Study*, New York, Basex, 2009.

STIEGLER B., Pharmacologie de l'épistémè numérique, in STIEGLER B. Coord. *Digital studies. Organologie des savoirs et technologies de la connaissance*, Limoges : 2014, FYP, p. 13-26.

**Résumé :** Le monde du travail, désormais fortement technicisé, connaît de nouvelles problématiques liées à l'usage des technologies numériques : hyperconnexion, porosité des sphères de vie, surcharge informationnelle, intensification des tâches, urgence ... Cet article s'intéresse à la reconfiguration des pratiques professionnelles par les TIC. L'analyse proposée porte sa focale sur la régulation des usages de ces dispositifs. La question est envisagée sous différents aspects : les expériences de régulation menées dans les entreprises ; les mesures organisationnelles en s'intéressant aux actions envisagées par les DRH ; la médiation en référence aux pratiques d'intervenants extérieurs à l'organisation ; et les stratégies individuelles en éclairant le vécu de cadres équipés en TIC mobiles.

**Mots clés :** régulation, technologies de l'information et de la communication, surcharge informationnelle, hyperconnexion, courrier électronique.

**Abstract:** *The working world, nowadays highly technicized, experiencing new problems related to the use of digital technologies, like hyperconnexion, conflict between spheres of life, information overload, intensification of work, urgency pressure... This article focuses on the reconfiguration of professional practices since the introduction of ICT. The analysis deals with the regulation of the uses of these devices. The question is considered from different aspects: regulating experiments carried in enterprises; the organizational measures by focusing on the actions contemplated by the human resources manager; the mediation, in reference to external actors' practices in the organization; and individual strategies by illuminating the experiences of executives equipped with mobile ICTs.*

**Keywords:** *regulation, information and communication technology, information overload, hyperconnexion, email.*